

Transformasi Kepemimpinan Generasi Muda Berbasis Nilai Hindu dalam Penguatan Pendidikan Multikultural di Kampung Bugis Buleleng

Komang Ayu Suseni^{1*}, Ni Nyoman Raka Astrini¹, Ni Kadek Supadmini²

¹Institut Agama Hindu Negeri Mpu Kuturan, Indonesia

²Universitas Hindu Negeri I Gusti Bagus Sugriwa Denpasar, Indonesia

*ayu.suseni1617@gmail.com

Abstract

Multicultural communities require leadership capable of transforming religious values into inclusive social practices. This study aims to analyze the transformation of youth leadership based on Hindu values in strengthening multicultural education in Bugis Village, Buleleng, and to formulate a conceptual model explaining this process. A qualitative case study design was employed. Data were collected through participant observation, semi-structured interviews with five key informants, and documentation, and were analyzed using the interactive model of Miles, Huberman, and Saldaña through data condensation, data display, and conclusion drawing and verification. The findings show that the internalization of Vasudhaiva Kutumbakam, Tri Hita Karana, Mulat Sarira, and Tri Guna fosters inclusive, relational, reflective, and moral leadership. This transformation strengthens multicultural education through four mechanisms: leadership as a medium of experiential learning, expanded social inclusion, strengthened social capital and community cohesion, and the development of an inclusive religious identity. These findings indicate that Hindu values function not only as spiritual foundations but also as ethical resources and pedagogical mechanisms in a multireligious community. This study proposes Transformative Hindu Multicultural Leadership (THML) as a conceptual model grounded in the case findings that integrates Hindu values, youth participation, and interreligious collaboration to strengthen community-based multicultural education.

Keywords: *Hindu Values; Youth Leadership; Multicultural Education; Social Inclusion; Community-Based Education*

Abstrak

Masyarakat multikultural memerlukan kepemimpinan yang mampu mentransformasikan nilai keagamaan menjadi praktik sosial yang inklusif. Penelitian ini bertujuan menganalisis transformasi kepemimpinan generasi muda berbasis nilai Hindu dalam penguatan pendidikan multikultural di Kampung Bugis Buleleng serta merumuskan model konseptual yang menjelaskan proses tersebut. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Data diperoleh melalui observasi partisipatif, wawancara semi-terstruktur terhadap lima informan kunci, dan dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña melalui kondensasi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa internalisasi nilai *Vasudhaiva Kutumbakam*, *Tri Hita Karana*, *Mulat Sarira*, dan *Tri Guna* membentuk kepemimpinan yang inklusif, relasional, reflektif, dan bermoral. Transformasi tersebut memperkuat pendidikan multikultural melalui empat mekanisme, yaitu kepemimpinan sebagai media pembelajaran berbasis pengalaman, perluasan inklusi sosial, penguatan modal sosial dan kohesi masyarakat, serta pembentukan identitas keagamaan yang inklusif. Temuan ini

menunjukkan bahwa nilai Hindu tidak hanya berfungsi sebagai landasan spiritual, tetapi juga sebagai sumber etika dan mekanisme pedagogis dalam kehidupan komunitas multireligius. Penelitian ini menghasilkan *Transformative Hindu Multicultural Leadership* (THML) sebagai model konseptual yang berbasis temuan studi kasus yang mengintegrasikan nilai Hindu, partisipasi generasi muda, dan kolaborasi lintas agama dalam penguatan pendidikan multikultural berbasis komunitas.

Kata Kunci: Nilai Hindu; Kepemimpinan Generasi Muda; Pendidikan Multikultural; Inklusi Sosial; Pendidikan Berbasis Komunitas

Pendahuluan

Keberagaman agama, etnis, budaya, dan identitas sosial merupakan karakter penting masyarakat kontemporer sekaligus menghadirkan tantangan dalam membangun kehidupan bersama yang inklusif. Intensitas interaksi antarkelompok tidak secara otomatis menghasilkan harmoni karena perbedaan identitas dapat berkembang menjadi prasangka, eksklusivisme, segregasi, dan konflik apabila tidak disertai kemampuan memahami perspektif kelompok lain. Dalam konteks tersebut, pendidikan multikultural menjadi penting karena tidak hanya berorientasi pada penguasaan pengetahuan mengenai keberagaman, tetapi juga pada pembentukan keterbukaan, penghormatan, empati, kemampuan berkomunikasi, dan kompetensi berinteraksi secara efektif dengan individu dari latar budaya yang berbeda. Deardorff (2006) menempatkan keterbukaan, penghormatan, pengetahuan, dan keterampilan interaksi sebagai unsur penting kompetensi antarbudaya. Kajian yang lebih mutakhir menunjukkan bahwa pendidikan multikultural semakin efektif ketika pembelajaran memberikan ruang bagi interaksi, relasi sosial, dan pengalaman langsung dengan keberagaman (Abacioglu et al., 2023; Chen, 2024). Dengan demikian, kompetensi multikultural tidak hanya berkembang melalui pengetahuan konseptual, tetapi juga melalui pengalaman sosial dan refleksi terhadap perjumpaan dengan kelompok yang berbeda.

Persoalan tersebut memiliki relevansi yang kuat dalam konteks Indonesia sebagai masyarakat yang dibangun di atas keragaman agama, etnis, budaya, dan tradisi lokal. Keragaman tidak cukup dikelola melalui pengakuan formal terhadap perbedaan, tetapi memerlukan proses pendidikan yang mendorong dialog, penghormatan, dan kemampuan hidup bersama. Mu'ti (2023) menegaskan pentingnya orientasi pendidikan agama yang pluralistik dalam masyarakat Indonesia yang majemuk. Harjatanaya (2025) menunjukkan bahwa pendidikan agama perlu dikontekstualisasikan dengan realitas keberagaman agar mampu memperkuat kesatuan tanpa menghilangkan identitas keagamaan.

Sejalan dengan itu, Rukiyanto et al., (2025) menunjukkan bahwa pendidikan agama dapat mengembangkan penghormatan terhadap pluralitas melalui dialog dan perjumpaan dengan perbedaan. Kajian Firdaus et al., (2026) semakin memperkuat pentingnya representasi dan perspektif multireligius dalam pengembangan pendidikan keagamaan di Indonesia. Temuan-temuan tersebut menunjukkan bahwa pendidikan agama memiliki potensi untuk bergerak melampaui penguatan identitas internal menuju pembentukan kemampuan hidup bersama dalam masyarakat majemuk.

Penguatan kehidupan multireligius juga tidak dapat dilepaskan dari peran kearifan lokal dan komunitas. Agung et al., (2024) menunjukkan bahwa kearifan lokal dapat menjadi basis komunikasi lintas agama melalui pembentukan ruang interaksi, penghormatan, dan kerja sama antarkelompok. Mashuri et al., (2024) menemukan bahwa pendidikan agama multikultural yang dikontekstualisasikan melalui pengalaman sosial bersama mendukung pembangunan perdamaian berkelanjutan pada masyarakat multireligius.

Dalam konteks penyelesaian konflik, Rasyid et al., (2023) menunjukkan bahwa pengakuan terhadap kearifan lokal dapat menjadi sumber penting bagi mekanisme rekonsiliasi antarkelompok, sedangkan Kebingin et al., (2024) memperlihatkan bahwa nilai lokal dapat berfungsi sebagai pilar toleransi keagamaan dalam kehidupan masyarakat. Temuan tersebut menunjukkan bahwa harmoni multireligius tidak hanya terbentuk melalui kebijakan formal, tetapi juga melalui internalisasi nilai lokal, pengalaman bersama, komunikasi lintas agama, dan partisipasi komunitas. Bali memberikan konteks yang relevan untuk mengkaji hubungan antara nilai keagamaan, kepemimpinan, dan kehidupan multikultural. Salah satu nilai Hindu yang memiliki relevansi kuat adalah *Tri Hita Karana*, yaitu keseimbangan hubungan manusia dengan Tuhan (*parhyangan*), manusia dengan sesama (*pawongan*), dan manusia dengan lingkungan (*palemahan*).

Kajian Sahar et al., (2022) memperlihatkan relevansi *Tri Hita Karana* dalam kehidupan toleran masyarakat multireligius di Bali, sedangkan Sastrawan & Giri (2023) secara khusus menempatkan *pawongan* sebagai konsep yang memiliki relevansi terhadap kehidupan multikultural. Chrismastianto & Sriartha (2025) selanjutnya menunjukkan bahwa nilai *pawongan* dapat dikembangkan sebagai kerangka berbasis kearifan lokal dalam pencegahan konflik sosial di masyarakat multikultural Bali. Dalam konteks kepemimpinan, Ardiana et al., (2026); dan Wirawati et al., (2026) memperlihatkan bahwa *Tri Hita Karana* dapat dioperasionalkan sebagai orientasi etik dan kepemimpinan.

Dengan demikian, *Tri Hita Karana* tidak hanya berfungsi sebagai konsep filosofis atau ritual, tetapi juga memiliki potensi sebagai kerangka relasional dalam membangun kepemimpinan dan kehidupan sosial yang harmonis. Selain *Tri Hita Karana*, penelitian ini menempatkan *Vasudhaiva Kutumbakam*, *Mulat Sarira*, dan *Tri Guna* sebagai nilai yang hidup dalam proses pembinaan generasi muda Hindu. Nilai-nilai tersebut menjadi penting ketika masyarakat menghadapi tuntutan kepemimpinan yang semakin inklusif dan relasional. Dalam kajian kepemimpinan, Uhl-Bien (2006) menegaskan bahwa kepemimpinan tidak hanya melekat pada karakter atau otoritas individu, tetapi berkembang melalui proses sosial, interaksi, dan pembentukan hubungan antarpelaku. Brown & Treviño (2006) menunjukkan bahwa moralitas, keteladanan, dan konsistensi antara nilai dengan perilaku merupakan fondasi *ethical leadership*. Sementara itu, Randel et al., (2018) menjelaskan bahwa *inclusive leadership* mampu menghasilkan rasa memiliki (*belongingness*) sekaligus penghargaan terhadap keunikan individu.

Kajian sistematis Korkmaz et al., (2022) selanjutnya menunjukkan bahwa kepemimpinan inklusif berkembang menjadi bidang penting dalam studi kepemimpinan karena kemampuannya menjelaskan bagaimana pemimpin mengelola keberagaman dan menciptakan partisipasi kelompok yang lebih inklusif. Konteks empiris penelitian ini ditemukan di Kampung Bugis, Kabupaten Buleleng, yang merupakan komunitas multireligius dengan interaksi masyarakat Muslim, Hindu, Tionghoa, dan Kristen. Kehidupan sosial masyarakat ditandai oleh keterlibatan bersama dalam kegiatan gotong royong, keamanan lingkungan, kegiatan sosial, perayaan keagamaan, dan musyawarah masyarakat. Hasil observasi awal juga menunjukkan bahwa generasi muda Hindu tidak hanya terlibat dalam kegiatan ritual, tetapi berpartisipasi dalam *sekaa truna-truni*, *sekaa gong*, *pesaren*, pengamanan hari raya, kegiatan sosial, komunikasi digital, dan koordinasi dengan masyarakat berbeda agama. Keterlibatan tersebut menempatkan generasi muda sebagai aktor yang bukan hanya mempertahankan tradisi Hindu, tetapi juga membangun komunikasi dan kepercayaan lintas agama. Dalam praktiknya, generasi muda belajar mengambil keputusan, melakukan klarifikasi terhadap informasi yang berpotensi menimbulkan konflik, bekerja sama dengan kelompok lain, dan bertanggung jawab terhadap kehidupan komunitas.

Fenomena tersebut menunjukkan bahwa komunitas dapat berfungsi sebagai ruang pendidikan multikultural melalui pengalaman sosial. Hal ini relevan dengan temuan Mashuri et al., (2024) bahwa pendidikan multikultural menjadi lebih bermakna ketika nilai kemanusiaan dan keberagaman tidak hanya diberikan melalui materi pembelajaran, tetapi diaktualisasikan melalui aktivitas sosial dan kolaborasi lintas agama. Demikian pula, Agung et al., (2024) memperlihatkan bahwa komunikasi antaragama berbasis kearifan lokal dapat membangun mekanisme sosial yang memperkuat harmoni masyarakat. Dengan demikian, kepemimpinan generasi muda dalam komunitas multireligius dapat dipahami bukan hanya sebagai mekanisme koordinasi, tetapi juga sebagai proses pembelajaran sosial yang memungkinkan nilai agama ditransformasikan menjadi pengalaman hidup bersama. Meskipun demikian, kajian terdahulu memperlihatkan bahwa hubungan antara kepemimpinan, nilai keagamaan, dan pendidikan multikultural masih cenderung dikaji secara terpisah. Uhl-Bien (2006) memusatkan perhatian pada proses relasional kepemimpinan, Brown & Treviño (2006) pada dimensi etis, sedangkan Randel et al., (2018); dan Korkmaz et al., (2022) menekankan kepemimpinan inklusif dan pengelolaan keberagaman.

Dalam konteks pendidikan keagamaan Indonesia, Ali et al., (2021); Mashuri et al., (2024); serta Rukiyanto et al., (2025) menunjukkan pentingnya literasi antaragama, pendidikan multikultural, dialog, dan pengalaman perjumpaan dalam membangun penghormatan terhadap pluralitas. Adapun studi tentang *Tri Hita Karana* menunjukkan kemampuan nilai lokal Bali untuk memberikan orientasi etik bagi tindakan dan hubungan sosial (Ardiana et al., 2026). Namun, kajian-kajian tersebut belum secara spesifik menjelaskan bagaimana nilai-nilai Hindu diinternalisasikan melalui kepemimpinan generasi muda dan kemudian berfungsi sebagai mekanisme penguatan pendidikan multikultural berbasis komunitas.

Sesuai dengan *state of the art* tersebut, terdapat tiga kesenjangan penelitian. Pertama, kajian kepemimpinan masih dominan berkembang dalam konteks organisasi formal dan belum banyak menjelaskan transformasi kepemimpinan generasi muda yang terbentuk melalui pengalaman sosial dalam komunitas multireligius. Kedua, penelitian pendidikan multikultural dan pendidikan antaragama lebih banyak ditempatkan dalam konteks institusi pendidikan, sehingga kepemimpinan komunitas sebagai proses pedagogis masih relatif kurang dikaji. Ketiga, nilai Hindu seperti *Vasudhaiva Kutumbakam*, *Tri Hita Karana*, *Mulat Sarira*, dan *Tri Guna* belum banyak dianalisis secara integratif sebagai sumber pembentukan kepemimpinan inklusif, relasional, reflektif, dan moral yang selanjutnya berkontribusi terhadap pendidikan multikultural. Kesenjangan tersebut menunjukkan perlunya perspektif yang menghubungkan nilai keagamaan, kepemimpinan generasi muda, pengalaman komunitas, dan pendidikan multikultural dalam satu kerangka konseptual.

Berangkat dari kesenjangan tersebut, penelitian ini menawarkan perspektif bahwa kepemimpinan generasi muda berbasis nilai Hindu tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme pengorganisasian kegiatan keagamaan, tetapi juga sebagai mekanisme pedagogis dan transformasi sosial. Nilai Hindu diinternalisasikan melalui pengalaman kepemimpinan, organisasi kepemudaan, musyawarah, gotong royong, pengendalian konflik, serta kolaborasi lintas agama, kemudian ditransformasikan menjadi praktik sosial yang memperkuat kehidupan multikultural.

Kebaruan penelitian diarahkan pada perumusan *Transformative Hindu Multicultural Leadership* (THML) sebagai model konseptual berbasis temuan studi kasus yang menghubungkan nilai Hindu dengan karakter kepemimpinan generasi muda dan penguatan pendidikan multikultural berbasis komunitas. Model tersebut diposisikan sebagai konstruksi konseptual berbasis konteks empiris Kampung Bugis yang selanjutnya

dapat diuji pada komunitas multireligius lainnya. Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk (1) menganalisis transformasi kepemimpinan generasi muda berbasis nilai Hindu di Kampung Bugis Buleleng; (2) menganalisis kontribusi transformasi kepemimpinan tersebut terhadap penguatan pendidikan multikultural berbasis komunitas; dan (3) merumuskan model konseptual *Transformative Hindu Multicultural Leadership* (THML) sebagai kontribusi terhadap pengembangan kajian kepemimpinan Hindu dan pendidikan multikultural berbasis komunitas.

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus untuk menganalisis transformasi kepemimpinan generasi muda berbasis nilai Hindu dalam penguatan pendidikan multikultural berbasis komunitas di Kampung Bugis, Kabupaten Buleleng. Informan ditentukan secara *purposif* berdasarkan keterlibatan langsung dan pengetahuan mereka mengenai kepemimpinan, aktivitas keagamaan, serta relasi lintas agama di Kampung Bugis. Informan utama berjumlah lima orang, yaitu Kepala Lingkungan Kampung Bugis, Jro Mangku Nyoman Sutayasa sebagai tokoh agama Hindu, Gede Agus Budiarta sebagai tokoh pemuda Hindu, seorang tokoh masyarakat Muslim, dan seorang tokoh masyarakat Tionghoa yang aktif dalam kegiatan kemasyarakatan. Data primer diperoleh melalui observasi partisipatif terhadap aktivitas sosial dan keagamaan masyarakat serta wawancara semi-terstruktur mengenai praktik kepemimpinan, internalisasi nilai Hindu, interaksi lintas agama, dan penyelesaian persoalan komunitas, sedangkan data sekunder diperoleh melalui dokumentasi dan arsip kegiatan kemasyarakatan. Peneliti bertindak sebagai instrumen utama yang didukung pedoman observasi, pedoman wawancara, alat perekam, dan dokumentasi. Keabsahan data dilakukan melalui triangulasi sumber dengan membandingkan informasi antarinforman, triangulasi teknik melalui pencocokan hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi, serta *member checking* kepada informan utama. Data dianalisis menggunakan model interaktif Miles, Huberman & Saldaña (2014) melalui kondensasi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan dengan fokus pada transformasi kepemimpinan generasi muda, internalisasi nilai *Vasudhaiva Kutumbakam*, *Tri Hita Karana*, *Mulat Sarira*, dan *Tri Guna*, serta kontribusinya terhadap penguatan pendidikan multikultural berbasis komunitas hingga dirumuskan model konseptual *Transformative Hindu Multicultural Leadership* (THML).

Hasil dan Pembahasan

1. Transformasi Kepemimpinan Hindu Generasi Muda di Kampung Bugis Buleleng

Transformasi kepemimpinan Hindu generasi muda di Kampung Bugis tidak berlangsung melalui pergantian struktur organisasi secara formal, melainkan melalui perubahan orientasi kepemimpinan yang berkembang dari pengalaman hidup bersama dalam masyarakat multireligius. Hasil penelitian menunjukkan bahwa generasi muda Hindu tidak lagi hanya berperan sebagai pelaksana kegiatan ritual keagamaan, tetapi berkembang menjadi aktor yang membangun komunikasi lintas agama, mengoordinasikan kegiatan sosial, menjaga keamanan lingkungan, serta memediasi hubungan antarkelompok masyarakat.

Perubahan tersebut memperlihatkan bahwa kepemimpinan tidak dipahami sebagai kedudukan formal, tetapi sebagai kemampuan memengaruhi, menggerakkan partisipasi, dan membangun kepercayaan sosial dalam kehidupan masyarakat. Menurut Gede Agus Budiarta selaku tokoh pemuda Hindu/Sekaa Truna di Kampung Bugis menyatakan bahwa pembinaan generasi muda saat ini tidak hanya dilakukan melalui pertemuan organisasi, tetapi juga melalui pendekatan personal dan pemanfaatan media

sosial. Grup *WhatsApp* dimanfaatkan untuk mengoordinasikan kegiatan, memberikan pemahaman kepada anggota, serta menyaring informasi yang berpotensi menimbulkan konflik. Apabila muncul isu yang berkaitan dengan hubungan antarumat beragama, para pemuda terlebih dahulu melakukan klarifikasi dan berdiskusi dengan tokoh masyarakat sebelum menentukan sikap (Wawancara, 7 Juni 2026).

Praktik tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan generasi muda berkembang secara adaptif dengan memanfaatkan teknologi komunikasi tanpa meninggalkan nilai-nilai kehati-hatian, musyawarah, dan pengendalian diri yang menjadi bagian dari ajaran Hindu. Karakter kepemimpinan tersebut tidak dapat dilepaskan dari kondisi sosial Kampung Bugis sebagai komunitas multireligius. Berdasarkan keterangan Kepala Lingkungan Kampung Bugis, masyarakat terdiri atas komunitas Muslim sebagai kelompok mayoritas, masyarakat Tionghoa, umat Hindu, dan sejumlah kecil umat Kristen.

Meskipun umat Hindu merupakan kelompok minoritas, mereka tetap memperoleh ruang yang sama untuk berpartisipasi dalam kehidupan masyarakat. Kepercayaan masyarakat terhadap seseorang tidak ditentukan oleh identitas agama maupun etnis, melainkan oleh integritas, kemampuan bekerja sama, serta komitmen dalam melayani kepentingan bersama. Kondisi tersebut tercermin dari keterlibatan berbagai unsur masyarakat dalam kepengurusan lingkungan, organisasi sosial, dan kegiatan kemasyarakatan tanpa memandang latar belakang agama.

Perspektif yang sama juga disampaikan oleh tokoh masyarakat Tionghoa yang menjelaskan bahwa hubungan antarkelompok di Kampung Bugis dibangun melalui komunikasi yang intensif dan kerja sama dalam berbagai kegiatan sosial. Pembagian bantuan sosial, kegiatan keamanan lingkungan, hingga perayaan keagamaan sering kali melibatkan masyarakat dari berbagai agama secara bersama-sama. Demikian pula tokoh masyarakat Muslim menjelaskan bahwa organisasi masyarakat di Kampung Bugis bersifat terbuka sehingga pemuda Hindu, Muslim, maupun Tionghoa memiliki kesempatan yang sama untuk terlibat dalam kegiatan sosial dan pengabdian kepada masyarakat.

Transformasi kepemimpinan juga terlihat dari meningkatnya ruang partisipasi generasi muda dalam berbagai aktivitas sosial. Selain aktif dalam *sekaa truna-truni*, *sekaa gong*, dan *pesaren*, generasi muda dilibatkan dalam kegiatan *pamswakarsa*, gotong royong, pengamanan hari raya keagamaan, serta musyawarah penyelesaian persoalan masyarakat. Keterlibatan tersebut menjadikan aktivitas sosial sebagai ruang pembelajaran kepemimpinan yang memungkinkan generasi muda belajar mengambil keputusan, membangun komunikasi, bekerja sama dengan kelompok yang berbeda, dan bertanggung jawab terhadap kehidupan komunitas.

Dengan demikian, kepemimpinan berkembang melalui pengalaman sosial yang berlangsung secara terus-menerus, bukan hanya melalui proses pewarisan jabatan atau pembelajaran formal. Temuan ini menunjukkan karakteristik *distributed leadership*, yaitu kepemimpinan yang berkembang melalui distribusi praktik kepemimpinan di antara aktor formal dan informal dalam kehidupan komunitas. Harris et al., (2022) menunjukkan bahwa *distributed leadership* tidak hanya berkaitan dengan pembagian tugas, tetapi dengan keterlibatan berbagai aktor dalam praktik kepemimpinan dan pengambilan tanggung jawab secara kolektif.

Pada saat yang sama, pola kepemimpinan di Kampung Bugis mencerminkan karakter relasional karena efektivitas kepemimpinan ditentukan oleh komunikasi, kepercayaan, dan kualitas hubungan sosial yang dibangun antarmasyarakat. Dalam konteks tersebut, generasi muda memperoleh ruang untuk memimpin melalui pengalaman sosial, keterlibatan lintas agama, serta partisipasi dalam penyelesaian

persoalan komunitas. Perubahan orientasi kepemimpinan juga tampak dalam mekanisme penyelesaian konflik. Berdasarkan hasil wawancara, konflik antarpemuda lebih diutamakan untuk diselesaikan melalui musyawarah yang melibatkan keluarga, tokoh masyarakat, dan pemerintah lingkungan daripada melalui mekanisme hukum formal. Pendekatan tersebut menekankan pembinaan dan pemulihan hubungan sosial melalui kerja sosial, dialog, dan tanggung jawab bersama.

Model penyelesaian konflik seperti ini menunjukkan bahwa kepemimpinan di Kampung Bugis tidak berorientasi pada penghukuman, tetapi pada pembelajaran sosial yang memungkinkan individu memperbaiki perilaku sekaligus mempertahankan harmoni masyarakat. Pendekatan tersebut sejalan dengan prinsip *restorative leadership* yang menempatkan pemulihan hubungan sebagai tujuan utama dalam penyelesaian konflik (Rasyid et al., 2023; Orazani et al., 2023). Di sisi lain, transformasi kepemimpinan Hindu juga tampak dari perubahan cara generasi muda memaknai peran mereka di tengah masyarakat multireligius.

Jro Mangku Nyoman Sutayasa menjelaskan bahwa generasi muda tidak lagi dibatasi pada tugas-tugas ritual di pura, tetapi dibina melalui *sekaa gong*, *sekaa trun-truni*, dan *pesaren* untuk mengembangkan solidaritas, tanggung jawab sosial, serta kemampuan membangun hubungan harmonis dengan masyarakat yang berbeda agama. Praktik tersebut diwujudkan melalui koordinasi pelaksanaan upacara keagamaan dengan masyarakat Muslim, penggunaan perangkat kesenian Hindu untuk mendukung kegiatan masyarakat Konghucu, serta keterlibatan dalam berbagai kegiatan sosial lintas agama.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa transformasi kepemimpinan Hindu generasi muda di Kampung Bugis memiliki karakteristik yang berbeda dengan sebagian besar penelitian sebelumnya yang menempatkan kepemimpinan pemuda dalam konteks organisasi formal atau lembaga pendidikan. Penelitian ini memperlihatkan bahwa kepemimpinan berkembang melalui pengalaman hidup bersama dalam komunitas multireligius, di mana generasi muda berperan sebagai mediator, fasilitator, penggerak partisipasi sosial, sekaligus agen pendidikan multikultural. Dengan demikian, kepemimpinan Hindu tidak hanya berfungsi mempertahankan identitas keagamaan, tetapi juga menjadi mekanisme sosial yang mentransformasikan nilai-nilai Hindu menjadi praktik toleransi, inklusi, dan kohesi masyarakat.

a. *Vasudhaiva Kutumbakam* Sebagai Landasan Kepemimpinan Inklusif

Nilai pertama yang menjadi landasan transformasi kepemimpinan Hindu generasi muda di Kampung Bugis adalah *Vasudhaiva Kutumbakam*, yaitu ajaran Hindu yang memandang seluruh umat manusia sebagai satu keluarga besar. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai tersebut tidak berhenti sebagai ajaran filosofis, tetapi diinternalisasikan dalam praktik kepemimpinan yang menempatkan penghormatan terhadap martabat manusia sebagai dasar membangun hubungan lintas agama. Menurut Nyoman Sutayasa selaku Jro Mangku Pura Segara Pelabuhan Buleleng menyatakan bahwa prinsip *Vasudhaiva Kutumbakam* diwujudkan melalui penghormatan terhadap kegiatan keagamaan umat lain, penyesuaian pelaksanaan kegiatan Hindu agar tidak mengganggu aktivitas masyarakat Muslim, pemanfaatan perangkat gamelan milik umat Hindu untuk mendukung kegiatan masyarakat Konghucu di klenteng, serta komunikasi dengan tokoh lintas agama dalam penyelesaian persoalan sosial (Wawancara, 7 Juni 2026).

Praktik tersebut menunjukkan bahwa keberagaman dipandang sebagai ruang untuk membangun kerja sama, bukan sebagai batas yang memisahkan kelompok masyarakat. Implementasi nilai tersebut juga terlihat pada peran generasi muda Hindu dalam berbagai aktivitas sosial lintas agama. Gede Agus Budiarta selaku tokoh pemuda Hindu menjelaskan bahwa sebelum pelaksanaan upacara keagamaan, generasi muda

selalu berkoordinasi dengan masyarakat sekitar untuk menghindari gangguan terhadap aktivitas ibadah umat lain. Selain itu, komunikasi antarpemuda dari berbagai agama dilakukan secara intensif, baik melalui pertemuan langsung maupun media digital, terutama ketika muncul informasi yang berpotensi menimbulkan kesalahpahaman di tengah masyarakat. Menurutnya, setiap persoalan harus diselesaikan melalui dialog dan klarifikasi agar tidak berkembang menjadi konflik antarkelompok (Wawancara, 6 Juni 2026).

Temuan ini menunjukkan bahwa nilai *Vasudhaiva Kutumbakam* diwujudkan melalui praktik kepemimpinan yang mengedepankan dialog, saling menghormati, dan tanggung jawab bersama dalam menjaga harmoni sosial. Menurut Davit Muliadi selaku tokoh pemuda Tionghoa dan Ketua RT 5 Kampung Bugis menyatakan bahwa hubungan antarumat beragama diwujudkan melalui gotong royong, pembagian bantuan sosial, pengamanan lingkungan, serta partisipasi bersama dalam kegiatan sosial dan keagamaan. Bantuan sosial diberikan kepada masyarakat yang membutuhkan tanpa membedakan agama sehingga hubungan antarmasyarakat berkembang berdasarkan kepedulian dan solidaritas bersama (Wawancara, 7 Juni 2026).

Temuan ini memperlihatkan bahwa kepemimpinan inklusif tidak hanya dibangun oleh pemimpin formal, tetapi juga melalui partisipasi aktif seluruh anggota komunitas dalam kehidupan sehari-hari. Praktik-praktik tersebut menunjukkan bahwa *Vasudhaiva Kutumbakam* tidak hanya memiliki dimensi teologis, tetapi juga berfungsi sebagai orientasi etis bagi kepemimpinan yang bersifat inklusif. Kepemimpinan tidak diarahkan untuk memperkuat identitas kelompok sendiri secara eksklusif, melainkan membangun hubungan saling percaya, memperluas partisipasi, dan menciptakan ruang kolaborasi di tengah masyarakat multireligius.

Dengan demikian, orientasi kepemimpinan mengalami pergeseran dari kepemimpinan berbasis identitas menuju kepemimpinan yang berpusat pada nilai-nilai kemanusiaan. Temuan tersebut menunjukkan bahwa *Vasudhaiva Kutumbakam* menjadi landasan bagi terbentuknya kepemimpinan inklusif yang memberikan ruang partisipasi, penghargaan, dan rasa memiliki kepada masyarakat tanpa membedakan latar belakang agama maupun etnis. Kajian Korkmaz et al., (2022) menunjukkan bahwa kepemimpinan inklusif berkembang melalui kemampuan pemimpin mengakomodasi kebutuhan akan rasa memiliki sekaligus penghargaan terhadap keunikan anggota kelompok.

Shore & Chung (2023) menambahkan bahwa pemimpin memiliki peran strategis tidak hanya dalam menunjukkan perilaku inklusif, tetapi juga mencegah berkembangnya eksklusif sosial di dalam kelompok. Kajian terbaru Shore & Chung (2024) selanjutnya menempatkan inklusi sebagai proses multilevel yang melibatkan pemimpin, kelompok, hubungan interpersonal, dan iklim sosial. Dalam konteks Kampung Bugis, prinsip tersebut memperoleh landasan keagamaan melalui *Vasudhaiva Kutumbakam* yang mengarahkan generasi muda pada penghormatan dan pelayanan kepada seluruh anggota komunitas.

Selain memperkuat hubungan antarkelompok, implementasi *Vasudhaiva Kutumbakam* juga berkontribusi terhadap pembentukan modal sosial masyarakat. Kepercayaan, jaringan sosial, partisipasi, dan kebiasaan bekerja sama yang berkembang melalui gotong royong, musyawarah, serta kegiatan lintas agama menjadi sumber daya sosial yang memungkinkan masyarakat menyelesaikan persoalan secara kolektif. Liu et al., (2022) menunjukkan bahwa kepercayaan, jaringan komunitas, dan partisipasi merupakan jalur penting yang menghubungkan modal sosial dengan kapasitas komunitas.

Salinger et al., (2024) juga menemukan bahwa keterlibatan dan partisipasi masyarakat dalam kegiatan bersama dapat berkaitan positif dengan penguatan modal sosial. Temuan penelitian ini memperluas perspektif tersebut dengan menunjukkan

bahwa pada komunitas multireligius, modal sosial juga dapat tumbuh melalui internalisasi nilai keagamaan yang diwujudkan dalam praktik sosial bersama. Lebih lanjut, implementasi *Vasudhaiva Kutumbakam* memperlihatkan relevansi dengan pendidikan kewargaan global karena menghubungkan identitas keagamaan dengan tanggung jawab terhadap kehidupan masyarakat yang lebih luas.

Saada (2023) menunjukkan bahwa pendidikan agama dapat berkontribusi terhadap pembentukan kewargaan global melalui penguatan nilai moral, toleransi, refleksi terhadap identitas keagamaan, serta kemampuan hidup secara dialogis dalam masyarakat plural. Dalam konteks Kampung Bugis, orientasi tersebut terlihat ketika generasi muda Hindu tetap mempertahankan identitas keagamaannya sekaligus terlibat dalam dialog, pelayanan sosial, dan kolaborasi lintas agama. Dengan demikian, *Vasudhaiva Kutumbakam* menjadi jembatan antara internalisasi nilai Hindu dan pembentukan tanggung jawab kewargaan dalam masyarakat multireligius.

Terakhir, temuan ini memperluas kajian Banks (2017) mengenai pendidikan multikultural. Jika Banks menekankan pendidikan multikultural sebagai proses pembentukan warga negara demokratis melalui sistem pendidikan, penelitian ini menunjukkan bahwa proses tersebut juga dapat berkembang melalui komunitas lokal yang menginternalisasikan nilai-nilai spiritual ke dalam praktik kepemimpinan sehari-hari. Dengan demikian, *Vasudhaiva Kutumbakam* tidak hanya menjadi prinsip moral dalam kehidupan beragama, tetapi juga menjadi mekanisme pedagogis yang mentransformasikan nilai-nilai Hindu menjadi praktik kepemimpinan inklusif dalam masyarakat multireligius.

b. Tri Hita Karana Sebagai Orientasi Kepemimpinan Relasional

Nilai kedua yang menjadi landasan transformasi kepemimpinan Hindu generasi muda di Kampung Bugis adalah *Tri Hita Karana*, yaitu ajaran yang menekankan keharmonisan hubungan antara manusia dengan Tuhan (*parhyangan*), manusia dengan sesama (*pawongan*), dan manusia dengan lingkungan (*palemahan*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketiga dimensi tersebut tidak hanya dipahami sebagai ajaran keagamaan, tetapi diinternalisasikan sebagai prinsip kepemimpinan yang membentuk cara generasi muda berinteraksi dengan masyarakat multireligius.

Menurut Nyoman Sutayasa selaku Jro Mangku Pura Segara Pelabuhan Buleleng menyatakan bahwa pembinaan generasi muda diarahkan untuk menjaga keseimbangan hubungan dengan Tuhan, sesama manusia, dan lingkungan. Pembinaan melalui *pesaren*, *sekaa gong*, dan *sekaa truna-truni* tidak hanya meningkatkan pemahaman keagamaan, tetapi juga membentuk kedisiplinan, tanggung jawab, kepedulian sosial, dan penghormatan terhadap masyarakat yang berbeda agama (Wawancara, 7 Juni 2026). Implementasi nilai *Tri Hita Karana* juga tampak dalam aktivitas generasi muda Hindu ketika mempersiapkan pelaksanaan hari raya keagamaan.

Gede Agus Budiarta menjelaskan bahwa seluruh anggota *sekaa truna-truni* dilibatkan dalam pembuatan *penjor*, persiapan upacara, dan pengamanan kegiatan keagamaan. Namun, pada saat yang sama mereka juga diajarkan untuk selalu berkoordinasi dengan masyarakat sekitar, termasuk umat Islam, agar pelaksanaan kegiatan keagamaan tidak mengganggu aktivitas masyarakat lain. Menurutnya, hubungan baik dengan tetangga merupakan bagian dari implementasi ajaran Hindu yang harus diwujudkan dalam tindakan nyata, bukan hanya dipahami sebagai konsep keagamaan (Wawancara, 1 Juni 2026).

Perspektif tersebut diperkuat oleh keterangan Kepala Lingkungan Kampung Bugis yang menjelaskan bahwa kegiatan gotong royong, pengamanan lingkungan, dan musyawarah masyarakat selalu melibatkan warga tanpa membedakan agama maupun etnis. Menurutnya, keberhasilan menjaga keharmonisan Kampung Bugis tidak terlepas

dari kebiasaan masyarakat untuk bekerja bersama dalam menyelesaikan persoalan lingkungan, menjaga kebersihan, serta membantu pelaksanaan kegiatan sosial dan keagamaan masing-masing kelompok.

Praktik tersebut memperlihatkan bahwa hubungan sosial dibangun melalui partisipasi aktif seluruh warga, sehingga setiap individu merasa memiliki tanggung jawab terhadap kehidupan bersama. Temuan tersebut menunjukkan bahwa *Tri Hita Karana* berfungsi sebagai dasar pembentukan kepemimpinan relasional (*relational leadership*). Kepemimpinan tidak dipahami sebagai kemampuan mengendalikan orang lain, tetapi sebagai kemampuan membangun kualitas hubungan yang harmonis dengan Tuhan, sesama manusia, dan lingkungan.

Orientasi tersebut menjadikan kepemimpinan lebih menekankan kolaborasi, komunikasi, dan tanggung jawab bersama dibandingkan dominasi kekuasaan. Dalam masyarakat multikultural, kualitas hubungan tersebut menjadi faktor penting dalam membangun kepercayaan serta memperkuat kerja sama lintas agama. Temuan ini sejalan dengan teori *Relational Leadership Theory* yang dikembangkan Uhl-Bien (2006) yang menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan proses sosial yang tumbuh melalui interaksi, komunikasi, dan pembentukan makna bersama di antara anggota komunitas. Efektivitas kepemimpinan tidak hanya ditentukan oleh karakter individu, tetapi juga oleh kualitas hubungan yang dibangun dalam kehidupan sosial.

Dalam konteks Kampung Bugis, hubungan tersebut tercermin melalui kebiasaan bermusyawarah, gotong royong, koordinasi pelaksanaan kegiatan keagamaan, dan penyelesaian persoalan masyarakat secara kolektif. Implementasi *Tri Hita Karana* memperlihatkan bahwa keseimbangan *parhyangan*, *pawongan*, dan *palemahan* tidak berhenti pada tataran filosofis, tetapi diwujudkan melalui kepedulian spiritual, tanggung jawab sosial, dan keterlibatan generasi muda dalam menjaga lingkungan komunitas. Kiriana et al., (2024) menunjukkan bahwa kearifan lokal Bali, termasuk *Tri Hita Karana*, dapat berfungsi sebagai modal sosial dalam membangun interaksi dan keharmonisan antaragama.

Kajian Christmastianto & Sriartha (2025) secara lebih khusus menunjukkan bahwa *pawongan* memiliki kapasitas sebagai mekanisme lokal untuk mencegah konflik dalam masyarakat multikultural Bali. Temuan penelitian ini memperluas kajian tersebut dengan menunjukkan bahwa ketiga dimensi *Tri Hita Karana* juga dapat diinternalisasikan sebagai orientasi kepemimpinan generasi muda yang menghubungkan dimensi spiritual, sosial, dan tanggung jawab terhadap lingkungan komunitas. Hasil penelitian ini memperluas kajian mengenai *Tri Hita Karana* yang selama ini lebih banyak diposisikan sebagai konsep budaya atau filosofi kehidupan masyarakat Bali.

Penelitian ini menunjukkan bahwa *Tri Hita Karana* juga memiliki fungsi pedagogis sebagai dasar pembentukan kepemimpinan relasional dalam masyarakat multireligius. Melalui internalisasi nilai *parhyangan*, *pawongan* dan *palemahan*, generasi muda tidak hanya mengembangkan identitas keagamaan yang kuat, tetapi juga membangun kemampuan bekerja sama, menghargai keberagaman, dan menjaga keberlanjutan kehidupan sosial. Dengan demikian, *Tri Hita Karana* menjadi salah satu fondasi penting dalam model *Transformative Hindu Multicultural Leadership (THML)* yang dikembangkan dalam penelitian ini.

c. *Mulat Sarira* Sebagai Kepemimpinan Reflektif

Nilai ketiga yang membentuk transformasi kepemimpinan Hindu generasi muda di Kampung Bugis adalah *Mulat Sarira*, yaitu ajaran yang menekankan pentingnya refleksi diri sebagai dasar pengendalian sikap dan perilaku. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai ini menjadi salah satu prinsip utama dalam pembinaan generasi muda karena dipandang mampu membentuk kepemimpinan yang tidak reaktif, tetapi bijaksana dalam

menghadapi perbedaan dan menyelesaikan persoalan sosial. Menurut Nyoman Sutayasa selaku Jro Mangku Pura Segara Pelabuhan Buleleng menyatakan bahwa persoalan yang melibatkan generasi muda pada umumnya tidak bersumber dari perbedaan agama, tetapi lebih berkaitan dengan ketidakmampuan individu dalam mengendalikan emosi dan perilaku. Oleh karena itu, generasi muda diarahkan untuk menerapkan *Mulat Sarira*, yaitu melakukan introspeksi diri sebelum menyalahkan orang lain (Wawancara, 7 Juni 2026).

Prinsip tersebut juga terlihat dalam pengalaman generasi muda ketika menghadapi berbagai isu yang berpotensi menimbulkan konflik. Gede Agus Budiarta selaku tokoh pemuda Hindu/Sekaa Truna di Kampung Bugis menyatakan bahwa perkembangan media sosial menuntut generasi muda untuk lebih berhati-hati dalam menerima dan menyebarkan informasi. Informasi yang berkaitan dengan isu sosial maupun agama perlu diklarifikasi terlebih dahulu kepada pihak yang terkait dan didiskusikan bersama agar keputusan tidak didasarkan pada emosi, prasangka, maupun berita yang belum terbukti kebenarannya (Wawancara, 6 Juni 2026).

Lebih lanjut, informan menjelaskan bahwa apabila muncul persoalan yang melibatkan pemuda lintas agama, penyelesaiannya selalu diawali dengan dialog dan musyawarah. Para pemuda didorong untuk mendengarkan penjelasan dari semua pihak, memahami penyebab persoalan, kemudian mencari solusi bersama tanpa memperbesar konflik. Praktik tersebut memperlihatkan bahwa *Mulat Sarira* tidak hanya dimaknai sebagai introspeksi pribadi, tetapi juga menjadi mekanisme sosial yang membangun sikap saling memahami, mengendalikan emosi, dan menghargai perspektif orang lain.

Dengan demikian, refleksi diri menjadi bagian dari proses pembelajaran kepemimpinan yang berlangsung dalam kehidupan sehari-hari. Temuan tersebut menunjukkan bahwa *Mulat Sarira* membentuk karakter kepemimpinan reflektif (*reflective leadership*). Kepemimpinan tidak hanya diukur dari kemampuan memengaruhi orang lain, tetapi juga dari kemampuan pemimpin mengenali kelemahan dirinya, mengevaluasi setiap tindakan, dan memperbaiki keputusan berdasarkan pengalaman.

Dalam masyarakat multikultural, kemampuan tersebut menjadi sangat penting karena membantu pemimpin mengurangi prasangka, mengembangkan empati, serta membangun komunikasi yang lebih terbuka di tengah keberagaman. Temuan tersebut menunjukkan bahwa *Mulat Sarira* membentuk kepemimpinan reflektif melalui kemampuan mengevaluasi pengalaman, mengoreksi asumsi, memahami perspektif orang lain, dan memperbaiki keputusan. Perkembangan kajian *transformative learning* menunjukkan bahwa proses transformasi tidak cukup dijelaskan hanya melalui refleksi kognitif, tetapi juga perlu memperhatikan emosi dan interaksi sosial sebagai bagian dari perubahan perspektif (Hoggan & Hoggan-Kloubert, 2022). Dalam konteks kompetensi multikultural, Chen (2024) juga menunjukkan pentingnya pengalaman, interaksi lintas budaya, dan refleksi dalam pengembangan kompetensi multikultural. Temuan penelitian ini memperlihatkan bahwa prinsip tersebut memiliki bentuk kontekstual dalam ajaran *Mulat Sarira*, yaitu refleksi diri yang tidak berhenti pada kesadaran pribadi, tetapi berkembang menjadi mekanisme pengendalian sikap dan pembentukan hubungan sosial yang lebih terbuka dalam masyarakat multireligius.

Implementasi *Mulat Sarira* juga berkontribusi terhadap pengembangan kompetensi antarbudaya (*intercultural competence*). Kemampuan untuk merefleksikan sikap, memahami perspektif orang lain, dan mengelola emosi memungkinkan generasi muda membangun hubungan yang lebih harmonis dengan masyarakat yang memiliki latar belakang agama dan budaya yang berbeda. Deardorff (2006) menjelaskan bahwa kompetensi antarbudaya berkembang melalui keterbukaan, refleksi, rasa hormat, dan pengalaman berinteraksi dengan kelompok yang beragam.

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa nilai *Mulat Sarira* memberikan landasan spiritual bagi berkembangnya kompetensi tersebut sehingga kepemimpinan Hindu tidak hanya membentuk karakter religius, tetapi juga memperkuat kapasitas generasi muda sebagai pemimpin dalam masyarakat multireligius. Hasil penelitian ini memperluas kajian mengenai kepemimpinan reflektif dengan menunjukkan bahwa proses refleksi tidak hanya dapat dijelaskan melalui teori kepemimpinan modern, tetapi juga berakar pada nilai-nilai lokal Hindu yang telah lama hidup dalam masyarakat Bali.

Berbeda dengan sebagian besar penelitian yang memandang refleksi sebagai proses individual dalam pengembangan profesional, penelitian ini menunjukkan bahwa *Mulat Sarira* berkembang sebagai praktik kolektif yang ditanamkan melalui pembinaan generasi muda, kehidupan organisasi, dan interaksi sosial dalam komunitas. Dengan demikian, *Mulat Sarira* menjadi salah satu pilar penting dalam model *Transformative Hindu Multicultural Leadership (THML)* karena membentuk pemimpin yang mampu mengintegrasikan kesadaran spiritual, refleksi diri, dan tanggung jawab sosial dalam memperkuat pendidikan multikultural berbasis komunitas.

d. Tri Guna Sebagai Fondasi Kepemimpinan Moral

Temuan berikutnya menunjukkan bahwa transformasi kepemimpinan Hindu generasi muda di Kampung Bugis dibangun melalui pengendalian *Tri Guna*, yaitu *sattwam*, *rajas*, dan *tamas*. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa ketiga sifat tersebut tidak hanya dipahami sebagai konsep filsafat Hindu mengenai karakter manusia, tetapi juga dijadikan landasan dalam membentuk kepemimpinan yang berintegritas dan bertanggung jawab. Pembinaan generasi muda diarahkan agar mampu mengembangkan sifat *sattwam* yang mencerminkan kebijaksanaan, kejernihan berpikir, dan pengendalian diri, sekaligus mengendalikan kecenderungan *rajas* dan *tamas* yang berpotensi memunculkan perilaku agresif, egoistis, dan destruktif.

Menurut Nyoman Sutayasa selaku Jro Mangku Pura Segara Pelabuhan Buleleng menyatakan bahwa pembinaan generasi muda lebih menekankan pengendalian diri, kedisiplinan, dan kesadaran moral. Pengembangan sifat *sattwam* diperlukan agar generasi muda mampu berpikir jernih, bersikap tenang, dan menghargai orang lain, sedangkan kecenderungan *rajas* dan *tamas* perlu dikendalikan agar tidak berkembang menjadi tindakan yang merugikan kehidupan sosial (Wawancara, 7 Juni 2026). Prinsip tersebut juga tercermin dalam pengalaman generasi muda ketika menghadapi dinamika kehidupan masyarakat multireligius.

Menurut Gede Agus Budiarta selaku tokoh pemuda Hindu/Sekaa Truna di Kampung Bugis menyatakan bahwa pemimpin muda perlu memiliki kemampuan mengendalikan emosi, menyaring informasi secara intelektual, dan tetap memiliki landasan spiritual dalam mengambil keputusan. Kemampuan tersebut diperlukan agar seorang pemimpin mampu menjadi teladan serta tidak mudah mengambil keputusan secara emosional (Wawancara, 7 Juni 2026). Perspektif tersebut diperkuat oleh praktik penyelesaian konflik yang berkembang di Kampung Bugis.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Lingkungan, pelanggaran yang dilakukan oleh remaja lebih diutamakan diselesaikan melalui pembinaan dan kerja sosial daripada pendekatan represif. Pelibatan keluarga, tokoh masyarakat, dan pemerintah lingkungan dalam proses penyelesaian masalah bertujuan membangun kesadaran moral sehingga pelaku memahami dampak tindakannya terhadap kehidupan bersama. Pendekatan tersebut menunjukkan bahwa pembentukan karakter dipandang lebih penting daripada sekadar pemberian hukuman karena tujuan utamanya adalah memperbaiki perilaku sekaligus memulihkan hubungan sosial di dalam masyarakat. Temuan tersebut memperlihatkan bahwa pengendalian *Tri Guna* membentuk karakter kepemimpinan moral (*moral leadership*).

Kepemimpinan tidak hanya diukur dari kemampuan memengaruhi orang lain, tetapi juga dari kemampuan pemimpin mengendalikan dorongan pribadi sehingga keputusan yang diambil selalu mempertimbangkan nilai keadilan, tanggung jawab, dan kepentingan bersama. Dalam masyarakat multireligius seperti Kampung Bugis, kemampuan tersebut menjadi faktor penting karena memungkinkan pemimpin mengelola perbedaan secara bijaksana tanpa memperbesar potensi konflik. Temuan ini sejalan dengan konsep *ethical leadership* yang dikemukakan oleh Brown & Treviño (2006) yang menjelaskan bahwa kepemimpinan yang efektif dibangun melalui integritas moral, keteladanan, serta konsistensi antara nilai dan tindakan.

Pemimpin tidak hanya berperan sebagai pengambil keputusan, tetapi juga menjadi contoh dalam membangun perilaku etis di lingkungan sosialnya. Dalam konteks Kampung Bugis, nilai *sattwam* menjadi sumber etika kepemimpinan yang mendorong generasi muda untuk bertindak berdasarkan kebijaksanaan, tanggung jawab, dan penghormatan terhadap sesama. Selain membentuk integritas moral, implementasi *Tri Guna* juga berkaitan dengan kemampuan mengelola emosi dalam praktik kepemimpinan. Coronado-Maldonado & Benítez-Márquez (2023) melalui kajian terhadap literatur kecerdasan emosional, kepemimpinan, dan kerja tim, menunjukkan bahwa kompetensi emosional memiliki keterkaitan dengan efektivitas kepemimpinan dan kualitas hubungan di dalam kelompok.

Dalam konteks Kampung Bugis, penguatan sifat *sattwam* serta pengendalian kecenderungan *rajas* dan *tamas* memberikan landasan spiritual bagi generasi muda untuk mengendalikan emosi, menyaring informasi, menghindari respons provokatif, dan mempertimbangkan dampak sosial dari keputusan yang diambil. Dengan demikian, *Tri Guna* berfungsi sebagai sumber lokal bagi pembentukan kepemimpinan moral sekaligus pengendalian diri dalam masyarakat multireligius. Lebih jauh, pengendalian *Tri Guna* memiliki kontribusi terhadap pendidikan multikultural karena membentuk kemampuan generasi muda untuk menghargai perbedaan tanpa kehilangan identitas keagamaannya.

Pendidikan multikultural tidak hanya memerlukan pengetahuan mengenai keberagaman, tetapi juga kemampuan mengelola emosi, mengendalikan prasangka, dan mengembangkan sikap saling menghormati dalam kehidupan bersama. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa penguatan sifat *sattwam* menjadi fondasi bagi terbentuknya kepemimpinan yang mampu menghubungkan nilai-nilai spiritual Hindu dengan praktik sosial yang inklusif dan damai. Secara keseluruhan, hasil penelitian memperlihatkan bahwa *Tri Guna* tidak hanya berfungsi sebagai konsep antropologi Hindu mengenai karakter manusia, tetapi juga sebagai fondasi pembentukan kepemimpinan moral dalam masyarakat multireligius.

Berbeda dengan sebagian besar kajian *ethical leadership* yang berkembang dalam konteks organisasi formal, penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan moral dapat dibangun melalui internalisasi nilai-nilai lokal Hindu yang dipraktikkan dalam kehidupan komunitas. Oleh karena itu, *Tri Guna* menjadi pilar keempat dalam model *Transformative Hindu Multicultural Leadership (THML)* karena membentuk pemimpin yang tidak hanya memiliki kompetensi sosial, tetapi juga integritas moral, pengendalian diri, dan tanggung jawab terhadap keberlangsungan kehidupan masyarakat yang inklusif.

2. Kontribusi Kepemimpinan Terhadap Pendidikan Multikultural

Salah satu temuan utama penelitian ini adalah bahwa transformasi kepemimpinan Hindu generasi muda di Kampung Bugis berfungsi sebagai media pendidikan multikultural berbasis komunitas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses pendidikan multikultural tidak berlangsung melalui kurikulum formal ataupun pembelajaran di ruang kelas, tetapi melalui pengalaman hidup bersama yang

memungkinkan generasi muda mempelajari nilai-nilai toleransi, kerja sama, tanggung jawab sosial, dan penghormatan terhadap keberagaman secara langsung. Dengan demikian, kepemimpinan berkembang tidak hanya sebagai mekanisme pengorganisasian masyarakat, tetapi juga sebagai proses pedagogis yang mentransformasikan nilai-nilai agama menjadi praktik sosial dalam kehidupan sehari-hari.

Menurut Nyoman Sutayasa selaku Jro Mangku Pura Segara Pelabuhan Buleleng, pembinaan generasi muda dilakukan secara berkelanjutan melalui kegiatan *pesaren*, *sekaa gong*, dan *sekaa truna-truni*. Ketiga wadah tersebut tidak hanya berfungsi sebagai ruang pembelajaran agama Hindu, tetapi juga menjadi media pembentukan karakter, tanggung jawab sosial, dan kepedulian terhadap masyarakat. Generasi muda dibiasakan bekerja sama dalam mempersiapkan upacara keagamaan, menjaga kebersihan lingkungan pura, serta berpartisipasi dalam kegiatan sosial yang melibatkan masyarakat lintas agama. Melalui aktivitas tersebut, nilai-nilai Hindu dipelajari melalui pengalaman nyata sehingga lebih mudah diinternalisasikan dalam perilaku sehari-hari (Wawancara, 7 Juni 2026).

Proses pembelajaran tersebut juga diperkuat oleh pengalaman Gede Agus Budiarta sebagai tokoh pemuda Hindu. Ia menjelaskan bahwa keterlibatan dalam organisasi kepemudaan tidak hanya mengajarkan keterampilan mengelola kegiatan, tetapi juga membentuk kemampuan berkomunikasi dengan masyarakat yang memiliki latar belakang agama berbeda. Setiap pelaksanaan kegiatan keagamaan selalu diawali dengan koordinasi bersama warga sekitar, sedangkan apabila muncul persoalan sosial atau informasi yang berpotensi menimbulkan konflik, para pemuda dibiasakan melakukan klarifikasi dan musyawarah sebelum mengambil keputusan. Menurutnya, pengalaman seperti itu menjadi proses belajar yang jauh lebih bermakna dibandingkan hanya memperoleh materi mengenai toleransi melalui ceramah atau pembelajaran teoritis (Wawancara, 7 Juni 2026).

Perspektif tersebut diperkuat oleh keterangan Kepala Lingkungan Kampung Bugis yang menjelaskan bahwa generasi muda dari berbagai agama secara rutin dilibatkan dalam kegiatan keamanan lingkungan, gotong royong, dan penyelesaian persoalan masyarakat. Keterlibatan tersebut memberikan kesempatan kepada mereka untuk belajar membangun komunikasi, saling memahami perbedaan, serta mengembangkan rasa tanggung jawab terhadap kehidupan bersama. Dengan demikian, pendidikan mengenai keberagaman berlangsung melalui interaksi sosial yang terjadi secara terus-menerus dalam kehidupan masyarakat, bukan hanya melalui institusi pendidikan formal.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses tersebut membentuk pola pembelajaran yang menyerupai *hidden curriculum*, yaitu proses pendidikan yang berlangsung melalui budaya, kebiasaan, nilai, dan interaksi sosial dalam kehidupan komunitas. Nilai-nilai seperti gotong royong, toleransi, musyawarah, tanggung jawab, dan saling menghormati tidak diajarkan melalui mata pelajaran tertentu, tetapi dipelajari melalui keterlibatan aktif generasi muda dalam berbagai aktivitas sosial dan keagamaan. Dengan demikian, kepemimpinan generasi muda menjadi media internalisasi nilai-nilai multikultural yang berlangsung secara alami, kontekstual, dan berkesinambungan.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa pendidikan multikultural di Kampung Bugis berkembang melalui proses pembelajaran berbasis pengalaman yang bersumber dari keterlibatan langsung generasi muda dalam kehidupan komunitas. Frimpong et al., (2024) menunjukkan bahwa pembelajaran berbasis keterlibatan komunitas dapat mengembangkan kemampuan memecahkan masalah, berpikir kritis, berinteraksi dengan masyarakat, dan menghubungkan pengetahuan dengan pengalaman sosial. Dalam konteks Kampung Bugis, pengalaman bekerja sama lintas agama, melakukan musyawarah, mengoordinasikan kegiatan keagamaan, serta berpartisipasi dalam gotong

royong menjadi pengalaman pedagogis yang membentuk kompetensi kepemimpinan sekaligus kemampuan hidup dalam keberagaman. Pendidikan multikultural dengan demikian berlangsung melalui pengalaman sosial yang nyata, bukan hanya melalui transfer pengetahuan secara formal. Hasil penelitian juga memperlihatkan bahwa komunitas berfungsi sebagai ruang pendidikan yang melengkapi proses pembelajaran formal. Utami & Kusakabe (2026) menunjukkan bahwa praktik *edu-community* di Indonesia memungkinkan komunitas agama mengembangkan sistem pendidikan berbasis masyarakat yang melibatkan tokoh agama, generasi muda, orang tua, dan anak-anak.

Dalam konteks Kampung Bugis, *sekaa truna-truni*, *sekaa gong*, *pesaren*, kegiatan sosial, dan interaksi lintas agama membentuk ruang pendidikan berbasis komunitas tempat generasi muda mempelajari agama sekaligus keterampilan sosial, kepemimpinan, tanggung jawab, dan kemampuan hidup bersama. Temuan ini menegaskan bahwa komunitas tidak hanya menjadi latar sosial pendidikan, tetapi merupakan bagian aktif dari proses pedagogis itu sendiri. Hasil penelitian ini memperluas kajian Banks (2017) mengenai pendidikan multikultural.

Jika Banks lebih banyak menempatkan pendidikan multikultural dalam konteks sistem pendidikan formal, penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan komunitas dapat berfungsi sebagai mekanisme pedagogis yang sama efektifnya dalam membentuk sikap multikultural. Temuan ini menghasilkan perspektif baru bahwa kepemimpinan Hindu generasi muda tidak hanya memiliki fungsi sosial dan religius, tetapi juga berfungsi sebagai media pendidikan multikultural berbasis komunitas yang mentransformasikan nilai-nilai Hindu menjadi praktik toleransi, kolaborasi, dan kohesi sosial. Kontribusi tersebut menjadi salah satu elemen utama dalam model *Transformative Hindu Multicultural Leadership (THML)* yang diusulkan dalam penelitian ini.

a. Penguatan Inklusi Sosial Melalui Kepemimpinan Generasi Muda

Salah satu kontribusi penting transformasi kepemimpinan Hindu generasi muda di Kampung Bugis adalah terbentuknya inklusi sosial yang memungkinkan seluruh warga masyarakat berpartisipasi dalam kehidupan bersama tanpa dibatasi oleh identitas agama maupun etnis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa inklusi sosial di Kampung Bugis tidak hanya dimaknai sebagai keberadaan berbagai kelompok agama dalam satu wilayah, tetapi diwujudkan melalui kesempatan yang setara untuk terlibat dalam kegiatan sosial, organisasi kemasyarakatan, pengambilan keputusan, serta penyelesaian berbagai persoalan yang dihadapi komunitas. Dengan demikian, kepemimpinan generasi muda tidak hanya menjaga harmoni sosial, tetapi juga membangun ruang partisipasi yang inklusif bagi seluruh anggota masyarakat. Menurut Asnan Lubis selaku Kepala Lingkungan Kampung Bugis sekaligus tokoh masyarakat Muslim menyatakan bahwa seluruh masyarakat memperoleh kesempatan untuk terlibat dalam kegiatan sosial dan kehidupan lingkungan tanpa dibatasi oleh identitas agama ataupun etnis. Warga Hindu, Muslim, Tionghoa, dan kelompok lainnya dapat berpartisipasi dalam musyawarah, keamanan lingkungan, dan kegiatan kemasyarakatan (Wawancara, 7 Juni 2026).

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa legitimasi kepemimpinan di Kampung Bugis dibangun melalui integritas, tanggung jawab, dan kepedulian terhadap masyarakat, bukan karena dominasi kelompok tertentu. Praktik inklusi sosial tersebut juga tercermin dalam pengalaman Davit Muliadi sebagai tokoh masyarakat Tionghoa. Ia menjelaskan bahwa hubungan antarumat beragama di Kampung Bugis berkembang melalui berbagai kegiatan bersama, seperti gotong royong, pembagian bantuan sosial, pengamanan lingkungan, dan perayaan hari besar keagamaan. Menurutnya, masyarakat Hindu, Muslim, dan Tionghoa saling membantu tanpa membedakan latar belakang agama. Pada saat perayaan Imlek, masyarakat Hindu maupun Muslim ikut memberikan dukungan, sedangkan ketika umat Hindu melaksanakan hari raya keagamaan, masyarakat dari agama

lain juga berpartisipasi membantu menjaga keamanan dan kelancaran kegiatan. Hubungan seperti ini telah menjadi kebiasaan yang diwariskan dari generasi ke generasi sehingga menciptakan rasa saling percaya di antara seluruh warga (Wawancara, 1 Juni 2026).

Perspektif yang sama disampaikan oleh Gede Agus Budiarta selaku tokoh pemuda Hindu/Sekaa Truna di Kampung Bugis menyatakan bahwa generasi muda tidak membatasi pergaulan berdasarkan agama. Interaksi dibangun melalui kegiatan sosial, gotong royong, organisasi kepemudaan, dan pertemuan informal yang memungkinkan pemuda berbeda agama membangun komunikasi dan menyelesaikan persoalan melalui dialog (Wawancara, 7 Juni 2026). Implementasi inklusi sosial juga tampak dalam berbagai aktivitas lintas agama yang berlangsung di Kampung Bugis. Berdasarkan keterangan Nyoman Sutayasa selaku Jro Mangku Pura Segara Pelabuhan Buleleng, koordinasi pelaksanaan upacara keagamaan selalu dilakukan dengan memperhatikan aktivitas masyarakat Muslim agar tidak mengganggu pelaksanaan ibadah mereka. Selain itu, perangkat gamelan milik umat Hindu juga digunakan untuk mendukung kegiatan masyarakat Konghucu di klenteng sebagai bentuk penghormatan dan solidaritas antarkomunitas. Praktik tersebut menunjukkan bahwa hubungan lintas agama dibangun melalui tindakan nyata yang mencerminkan sikap saling menghargai dan saling mendukung, bukan hanya melalui wacana toleransi (Wawancara, 6 Juni 2026). Temuan tersebut memperlihatkan bahwa transformasi kepemimpinan Hindu generasi muda telah menghasilkan budaya inklusif (*inclusive culture*) yang memungkinkan seluruh anggota masyarakat merasa diterima sebagai bagian dari komunitas.

Kepemimpinan tidak diarahkan untuk memperkuat batas-batas identitas kelompok, tetapi menjadi mekanisme yang membuka ruang kolaborasi, memperluas partisipasi, dan membangun rasa memiliki terhadap kehidupan bersama. Dalam konteks ini, kepemimpinan berfungsi sebagai penghubung yang mempertemukan berbagai kelompok masyarakat melalui pengalaman bekerja sama dalam aktivitas sosial dan keagamaan. Hasil penelitian ini sejalan dengan konsep *inclusive leadership* yang dikembangkan oleh Randel et al., (2018) yang menjelaskan bahwa pemimpin inklusif menciptakan lingkungan yang menghargai keberagaman, memberikan kesempatan yang setara kepada setiap individu, serta membangun *belongingness* dan *uniqueness* secara bersamaan.

Dalam konteks Kampung Bugis, kedua dimensi tersebut tampak melalui pengakuan terhadap identitas keagamaan masing-masing kelompok sekaligus pemberian ruang yang sama untuk berpartisipasi dalam kehidupan masyarakat. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan generasi muda telah berhasil mengintegrasikan penghormatan terhadap identitas dengan penguatan solidaritas sosial. Selain itu, temuan penelitian ini juga memperkuat perspektif inklusi sosial yang menempatkan kualitas relasi, kesempatan berpartisipasi, dan pengakuan terhadap keberagaman sebagai unsur penting dalam membangun kesejahteraan relasional masyarakat (Seda et al., 2023).

Dalam konteks Kampung Bugis, inklusi tersebut berkembang melalui kepemimpinan komunitas yang membuka ruang partisipasi lintas agama dan etnis dalam kehidupan sosial. Dengan demikian, kepemimpinan Hindu generasi muda tidak hanya memperluas kesempatan berpartisipasi, tetapi juga memperkuat rasa saling memiliki yang menjadi fondasi kohesi masyarakat. Temuan ini juga memiliki relevansi dengan *Sustainable Development Goals* (SDGs), khususnya Tujuan 16 yang menekankan pentingnya membangun masyarakat yang damai, inklusif, dan memiliki institusi yang responsif.

Praktik kepemimpinan di Kampung Bugis memperlihatkan bahwa inklusi sosial tidak hanya dibentuk melalui kebijakan formal, tetapi juga melalui transformasi nilai yang

berlangsung dalam kehidupan komunitas. Generasi muda menjadi aktor utama yang menjembatani komunikasi antarkelompok, memperluas partisipasi masyarakat, dan memperkuat kepercayaan sosial sehingga keberagaman menjadi sumber kekuatan komunitas. Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa transformasi kepemimpinan Hindu generasi muda telah menghasilkan model kepemimpinan yang memperkuat inklusi sosial melalui perluasan partisipasi, penghormatan terhadap identitas, dan pembangunan kepercayaan antarmasyarakat.

Berbeda dengan sebagian besar penelitian yang memandang inklusi sebagai kebijakan institusional, penelitian ini menunjukkan bahwa inklusi sosial dapat tumbuh secara organik melalui internalisasi nilai-nilai Hindu dan praktik kepemimpinan komunitas. Temuan tersebut memperkuat model *Transformative Hindu Multicultural Leadership (THML)* dengan menempatkan inklusi sosial sebagai salah satu mekanisme utama dalam memperkuat pendidikan multikultural berbasis komunitas.

b. Penguatan Modal Sosial dan Kohesi Masyarakat

Transformasi kepemimpinan Hindu generasi muda di Kampung Bugis tidak hanya memperkuat hubungan antarindividu, tetapi juga berkontribusi terhadap terbentuknya modal sosial (*social capital*) dan kohesi masyarakat (*social cohesion*) yang menjadi fondasi kehidupan komunitas multireligius. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan generasi muda mampu membangun jaringan kepercayaan, memperkuat budaya gotong royong, meningkatkan komunikasi lintas agama, serta mengembangkan mekanisme penyelesaian konflik yang berorientasi pada pemulihan hubungan sosial.

Kondisi tersebut menjadikan keberagaman bukan sebagai sumber perpecahan, tetapi sebagai modal kolektif dalam membangun kehidupan masyarakat yang harmonis. Menurut Kepala Lingkungan Kampung Bugis, stabilitas sosial masyarakat tidak hanya dijaga melalui perangkat pemerintahan, tetapi juga melalui keterlibatan aktif seluruh warga dalam kegiatan keamanan lingkungan, musyawarah, dan gotong royong. Ketika muncul persoalan yang melibatkan masyarakat maupun generasi muda, penyelesaiannya selalu mengutamakan dialog dengan menghadirkan keluarga, tokoh masyarakat, dan pemerintah lingkungan sehingga keputusan yang diambil dapat diterima oleh semua pihak.

Pendekatan tersebut mencerminkan budaya musyawarah yang telah menjadi bagian dari kehidupan masyarakat Kampung Bugis dan berfungsi menjaga hubungan sosial tetap harmonis. Praktik serupa juga disampaikan oleh Nyoman Sutayasa selaku Jro Mangku Pura Segara Pelabuhan Buleleng menyatakan bahwa hubungan baik antarumat beragama dibangun melalui kebiasaan saling membantu dalam berbagai kegiatan keagamaan maupun sosial. Masyarakat Hindu berkoordinasi dengan masyarakat Muslim ketika melaksanakan upacara, sedangkan sarana kesenian milik umat Hindu juga digunakan untuk mendukung kegiatan masyarakat Konghucu (Wawancara, 7 Juni 2026).

Penguatan modal sosial juga terlihat dari keterlibatan generasi muda dalam berbagai aktivitas kemasyarakatan. Gede Agus Budiarta menjelaskan bahwa organisasi *sekaa truna-truni* tidak hanya menyelenggarakan kegiatan keagamaan, tetapi juga aktif dalam gotong royong, pengamanan lingkungan, kegiatan sosial, dan komunikasi lintas agama. Menurutnya, kegiatan tersebut membangun rasa tanggung jawab terhadap komunitas karena setiap anggota belajar bekerja sama, menyelesaikan persoalan bersama, dan menjaga hubungan baik dengan masyarakat yang memiliki latar belakang berbeda. Pengalaman tersebut menjadikan kepemimpinan sebagai proses pembelajaran sosial yang membentuk rasa saling percaya dan solidaritas di antara generasi muda (Wawancara, 7 Juni 2026).

Perspektif tersebut diperkuat oleh Davit Muliadi selaku tokoh masyarakat Tionghoa yang menjelaskan bahwa kegiatan sosial di Kampung Bugis selalu melibatkan seluruh kelompok masyarakat tanpa membedakan agama. Pembagian bantuan sosial, kerja bakti lingkungan, pengamanan hari besar keagamaan, serta kegiatan kemasyarakatan lainnya dilakukan secara bersama-sama sehingga masyarakat terbiasa bekerja sama dalam berbagai situasi. Menurutnya, hubungan tersebut telah membentuk rasa saling percaya yang kuat sehingga masyarakat lebih mengutamakan kepentingan bersama dibandingkan kepentingan kelompok masing-masing (Wawancara, 1 Juni 2026).

Temuan tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan Hindu generasi muda telah memperkuat tiga dimensi utama modal sosial, yaitu kepercayaan (*trust*), jaringan sosial (*social networks*), dan norma timbal balik (*reciprocity*). Ketiga dimensi tersebut berkembang melalui kebiasaan bermusyawarah, gotong royong, saling membantu dalam kegiatan keagamaan, serta keterlibatan bersama dalam menjaga keamanan lingkungan. Modal sosial yang kuat memungkinkan masyarakat menyelesaikan persoalan secara kolektif, mengurangi potensi konflik, dan mempertahankan keharmonisan dalam kehidupan multireligius.

Hasil penelitian ini sejalan dengan Liu et al., (2022) yang menunjukkan bahwa kepercayaan, jaringan komunitas, dan partisipasi merupakan mekanisme penting yang menghubungkan modal sosial dengan kapasitas komunitas. Salinger et al., (2024) selanjutnya menunjukkan bahwa keterlibatan masyarakat dalam aktivitas bersama dapat memperkuat modal sosial. Dalam konteks Kampung Bugis, modal sosial tersebut berkembang melalui gotong royong, musyawarah, kegiatan keagamaan, dan kerja sama lintas agama. Selain itu, temuan penelitian ini juga menunjukkan relevansi dengan pengembangan ketahanan komunitas. Liu et al., (2022) menunjukkan bahwa kepercayaan, jaringan sosial, dan partisipasi masyarakat merupakan komponen penting dalam pengembangan kapasitas komunitas. Dalam konteks Kampung Bugis, keterlibatan generasi muda dalam aktivitas sosial dan keagamaan memperkuat kemampuan komunitas dalam menjaga stabilitas sosial di tengah keberagaman. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa keterlibatan generasi muda dalam aktivitas sosial dan keagamaan telah memperkuat kapasitas masyarakat Kampung Bugis dalam menjaga stabilitas sosial di tengah keberagaman agama dan budaya.

Lebih lanjut, modal sosial yang berkembang di Kampung Bugis menghasilkan kohesi masyarakat yang ditandai oleh kepercayaan, solidaritas, rasa memiliki, dan komitmen terhadap kehidupan bersama. Orazani et al., (2023) menunjukkan bahwa penguatan hubungan sosial, partisipasi, dan identifikasi bersama merupakan mekanisme penting dalam intervensi yang ditujukan untuk memperkuat kohesi sosial. Dalam konteks Kampung Bugis, kohesi tersebut terbentuk melalui praktik kepemimpinan yang menghubungkan nilai-nilai Hindu dengan budaya gotong royong, musyawarah, dan pelayanan kepada masyarakat sehingga setiap kelompok merasa menjadi bagian yang utuh dari komunitas. Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan bahwa transformasi kepemimpinan Hindu generasi muda telah menghasilkan penguatan modal sosial dan kohesi masyarakat melalui pembentukan kepercayaan, perluasan jaringan sosial, dan internalisasi norma kerja sama dalam kehidupan sehari-hari.

Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang lebih banyak memandang modal sosial sebagai hasil interaksi sosial semata, penelitian ini memperlihatkan bahwa modal sosial juga dapat tumbuh melalui internalisasi nilai-nilai kepemimpinan Hindu yang diwujudkan dalam praktik sosial masyarakat. Temuan tersebut memperkuat model *Transformative Hindu Multicultural Leadership (THML)* dengan menempatkan modal sosial dan kohesi masyarakat sebagai dampak utama dari transformasi kepemimpinan berbasis nilai-nilai Hindu dalam masyarakat multireligius.

c. Penguatan Identitas Keagamaan Yang Inklusif

Temuan penelitian menunjukkan bahwa transformasi kepemimpinan Hindu generasi muda di Kampung Bugis tidak menyebabkan melemahnya identitas keagamaan, tetapi justru memperkuat identitas tersebut sebagai landasan untuk membangun hubungan yang harmonis dengan masyarakat yang berbeda agama. Identitas Hindu tidak dipahami sebagai pembatas hubungan sosial, melainkan sebagai sumber nilai yang mendorong penghormatan terhadap martabat manusia, pelayanan kepada masyarakat, dan tanggung jawab menjaga keharmonisan kehidupan bersama.

Dengan demikian, identitas keagamaan berkembang secara inklusif sehingga mampu menghubungkan komitmen religius dengan keterbukaan terhadap keberagaman. Menurut Nyoman Sutayasa selaku Jro Mangku Pura Segara Pelabuhan Buleleng menyatakan bahwa pembinaan generasi muda melalui *pesaren*, *sekaa gong*, dan *sekaa truna-truni* diarahkan agar generasi muda memahami ajaran Hindu secara utuh sekaligus mampu menggunakannya sebagai pedoman dalam berinteraksi dengan masyarakat yang berbeda agama. Pemahaman agama yang benar tidak mendorong seseorang menjauh dari kelompok lain, tetapi memperkuat kemampuan menghormati perbedaan dan menjaga keharmonisan sosial (Wawancara, 7 Juni 2026).

Implementasi nilai tersebut terlihat dalam berbagai praktik kehidupan masyarakat. Berdasarkan hasil wawancara, pelaksanaan upacara keagamaan Hindu selalu dikoordinasikan dengan masyarakat Muslim agar tidak mengganggu waktu ibadah mereka. Selain itu, perangkat gamelan milik umat Hindu digunakan untuk mendukung kegiatan masyarakat Konghucu di klenteng sebagai bentuk penghormatan dan solidaritas lintas agama. Praktik tersebut menunjukkan bahwa komitmen terhadap ajaran Hindu tidak mengurangi keterbukaan terhadap kelompok lain, tetapi justru menjadi dasar untuk membangun kerja sama yang saling menguatkan.

Pengalaman tersebut diperkuat oleh Gede Agus Budiarta selaku tokoh pemuda Hindu. Ia menjelaskan bahwa generasi muda tetap aktif menjalankan kegiatan keagamaan Hindu, namun pada saat yang sama juga terlibat dalam berbagai kegiatan sosial yang melibatkan pemuda dari agama lain. Menurutnya, identitas sebagai umat Hindu dipahami sebagai tanggung jawab moral untuk menjaga kerukunan, memberikan teladan, dan berkontribusi bagi masyarakat tanpa membedakan latar belakang agama. Oleh karena itu, hubungan lintas agama tidak dipandang sebagai ancaman terhadap identitas keagamaan, tetapi sebagai ruang untuk mengamalkan nilai-nilai Hindu dalam kehidupan sehari-hari (Wawancara, 7 Juni 2026).

Perspektif tersebut memperoleh pengakuan dari masyarakat lintas agama. Davit Muliadi selaku tokoh masyarakat Tionghoa menjelaskan bahwa masyarakat Hindu di Kampung Bugis tetap menjalankan tradisi dan kegiatan keagamaannya secara konsisten, tetapi selalu terbuka untuk bekerja sama dalam berbagai kegiatan sosial maupun keagamaan. Menurutnya, hubungan tersebut menciptakan rasa saling menghormati karena setiap kelompok dapat mempertahankan identitas masing-masing tanpa mengurangi komitmen untuk hidup berdampingan secara damai. Pengalaman tersebut memperlihatkan bahwa keberagaman identitas justru menjadi kekuatan dalam membangun kehidupan masyarakat yang harmonis (Wawancara, 1 Juni 2026). Temuan penelitian menunjukkan bahwa identitas keagamaan yang berkembang di Kampung Bugis dapat dikategorikan sebagai identitas keagamaan inklusif, yaitu identitas yang tetap menjaga keyakinan dan praktik keagamaannya, namun pada saat yang sama membuka ruang dialog, kerja sama, dan penghormatan terhadap kelompok lain.

Identitas tersebut dibangun melalui internalisasi nilai-nilai Hindu yang memandang keberagaman sebagai bagian dari kehidupan bersama sehingga perbedaan agama tidak menjadi sumber eksklusivisme, melainkan menjadi dasar untuk memperkuat

solidaritas sosial. Temuan ini memperkuat pandangan Banks (2017) bahwa pendidikan multikultural tidak bertujuan menghilangkan identitas budaya maupun agama seseorang, tetapi mengembangkan kemampuan individu untuk mempertahankan identitasnya sekaligus berpartisipasi secara demokratis dalam masyarakat yang majemuk.

Penelitian ini memperluas pandangan tersebut dengan menunjukkan bahwa identitas keagamaan dapat menjadi sumber etika sosial apabila diinternalisasikan melalui praktik kepemimpinan yang berorientasi pada kemanusiaan, dialog, dan pelayanan kepada masyarakat. Selain itu, hasil penelitian ini juga sejalan dengan kajian Harjatanaya (2025) mengenai pendidikan antaragama (*intercultural and interreligious education*), yang menjelaskan bahwa pemahaman agama yang mendalam justru menjadi dasar bagi berkembangnya sikap saling menghormati dan kemampuan berdialog dengan pemeluk agama lain.

Dalam konteks Kampung Bugis, pemahaman terhadap nilai-nilai Hindu tidak menghasilkan sikap eksklusif, tetapi membentuk generasi muda yang mampu mengintegrasikan komitmen religius dengan tanggung jawab sosial dalam kehidupan masyarakat multireligius. Lebih lanjut, implementasi identitas keagamaan yang inklusif tersebut memiliki relevansi dengan konsep *interreligious leadership*. Implementasi identitas keagamaan yang inklusif tersebut juga memiliki relevansi dengan dinamika hubungan lintas agama di Bali.

Supardi & Jauharudin (2025) menunjukkan bahwa harmoni Muslim-Hindu dapat dibangun melalui integrasi ritual, identitas, dan praktik sosial lokal. Dalam konteks Kampung Bugis, prinsip tersebut tampak melalui kerja sama sosial, koordinasi pelaksanaan hari raya, pelayanan kepada masyarakat, dan komunikasi lintas agama yang berlangsung secara berkelanjutan. Berdasarkan keseluruhan hasil penelitian, transformasi kepemimpinan Hindu generasi muda memberikan empat kontribusi utama terhadap penguatan pendidikan multikultural berbasis komunitas. Pertama, kepemimpinan berfungsi sebagai media pendidikan multikultural melalui pembelajaran berbasis pengalaman dalam organisasi kepemudaan, kegiatan keagamaan, dan kehidupan sosial masyarakat.

Kedua, kepemimpinan memperkuat inklusi sosial dengan membuka ruang partisipasi yang setara bagi seluruh kelompok masyarakat tanpa membedakan agama maupun etnis. Ketiga, kepemimpinan memperkuat modal sosial dan kohesi masyarakat melalui budaya gotong royong, musyawarah, dialog, dan penyelesaian konflik secara restoratif. Keempat, kepemimpinan membentuk identitas keagamaan yang inklusif, yaitu identitas Hindu yang tetap berakar kuat pada ajaran agama, namun diwujudkan melalui penghormatan terhadap keberagaman dan pelayanan kepada masyarakat. Keempat kontribusi tersebut memperlihatkan bahwa pendidikan multikultural di Kampung Bugis bukan sekadar proses transfer pengetahuan mengenai keberagaman, melainkan proses transformasi sosial yang berlangsung melalui internalisasi nilai-nilai kepemimpinan Hindu dalam praktik kehidupan komunitas.

3. Model *Transformative Hindu Multicultural Leadership* (THML)

Berdasarkan sintesis seluruh temuan penelitian, transformasi kepemimpinan Hindu generasi muda di Kampung Bugis tidak hanya menghasilkan praktik kepemimpinan yang mampu menjaga hubungan harmonis antarumat beragama, tetapi juga membentuk suatu pola kepemimpinan yang secara sistematis mentransformasikan nilai-nilai Hindu menjadi praktik pendidikan multikultural berbasis komunitas. Sintesis tersebut melahirkan sebuah model konseptual yang diusulkan berdasarkan konteks empiris Kampung Bugis yang dalam penelitian ini disebut *Transformative Hindu Multicultural Leadership* (THML).

Model ini menjelaskan bahwa kepemimpinan Hindu generasi muda berkembang melalui proses internalisasi nilai-nilai spiritual Hindu yang kemudian diwujudkan dalam tindakan sosial, sehingga menghasilkan perubahan pada tingkat individu maupun komunitas. Model THML dibangun atas empat nilai utama, yaitu *Vasudhaiva Kutumbakam*, *Tri Hita Karana*, *Mulat Sarira*, dan *Tri Guna*. Keempat nilai tersebut tidak berdiri sendiri, tetapi saling melengkapi dalam membentuk karakter kepemimpinan generasi muda. *Vasudhaiva Kutumbakam* menjadi dasar kepemimpinan inklusif yang menumbuhkan penghormatan terhadap keberagaman manusia.

Tri Hita Karana membangun kepemimpinan relasional melalui keseimbangan hubungan dengan Tuhan, sesama manusia, dan lingkungan. *Mulat Sarira* membentuk kepemimpinan reflektif melalui kemampuan melakukan evaluasi diri dan pengendalian emosi, sedangkan *Tri Guna* menjadi fondasi kepemimpinan moral yang mengarahkan generasi muda mengembangkan sifat *sattwam* dalam setiap pengambilan keputusan. Keempat nilai tersebut diinternalisasikan melalui organisasi kepemudaan, kegiatan keagamaan, musyawarah, gotong royong, serta interaksi sosial dalam kehidupan masyarakat Kampung Bugis.

Internalisasi nilai-nilai tersebut menghasilkan empat karakter kepemimpinan utama, yaitu kepemimpinan inklusif, kepemimpinan relasional, kepemimpinan reflektif, dan kepemimpinan moral. Keempat karakter tersebut selanjutnya menghasilkan empat dampak utama terhadap kehidupan masyarakat, yaitu berkembangnya pendidikan multikultural berbasis komunitas, meningkatnya inklusi sosial, menguatnya modal sosial dan kohesi masyarakat, serta terbentuknya identitas keagamaan yang inklusif. Dengan demikian, kepemimpinan tidak lagi dipahami hanya sebagai kemampuan memengaruhi orang lain, tetapi sebagai mekanisme pedagogis yang mentransformasikan nilai-nilai agama menjadi praktik sosial dalam kehidupan masyarakat multireligius.

Temuan tersebut memperlihatkan perbedaan mendasar antara THML dan teori kepemimpinan yang telah berkembang sebelumnya. Konsep *distributed leadership* menekankan distribusi peran kepemimpinan dalam organisasi Harris et al., (2022) sedangkan *relational leadership* memusatkan perhatian pada kualitas hubungan antarpelaku (Uhl-Bien, 2006). *Ethical leadership* lebih menitikberatkan pada integritas moral pemimpin Brown & Treviño (2006) sementara *inclusive leadership* berfokus pada penciptaan lingkungan yang menghargai keberagaman (Randel et al., 2018).

Berbeda dengan keempat konsep tersebut, THML mengintegrasikan dimensi spiritual, sosial, pedagogis, dan multikultural dalam satu model kepemimpinan berbasis nilai-nilai Hindu. Dengan demikian, kepemimpinan tidak hanya menghasilkan perubahan organisasi, tetapi juga mentransformasikan komunitas menjadi ruang pembelajaran multikultural yang berlangsung secara berkelanjutan. Kontribusi teoretis penelitian ini terletak pada perluasan kajian kepemimpinan Hindu dari perspektif normatif menuju perspektif transformatif berbasis komunitas. Selama ini nilai-nilai Hindu lebih banyak dikaji sebagai landasan etika dan spiritualitas, sedangkan penelitian ini menunjukkan bahwa nilai-nilai tersebut juga berfungsi sebagai mekanisme pedagogis yang membentuk perilaku sosial, memperkuat kohesi masyarakat, dan mengembangkan pendidikan multikultural. Oleh karena itu, *Transformative Hindu Multicultural Leadership (THML)* dapat diposisikan sebagai model konseptual yang menjelaskan bagaimana nilai-nilai kepemimpinan Hindu mampu mentransformasikan kehidupan masyarakat multireligius melalui partisipasi generasi muda.

Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa transformasi kepemimpinan generasi muda berbasis nilai Hindu di Kampung Bugis Buleleng berlangsung melalui internalisasi

Vasudhaiva Kutumbakam, *Tri Hita Karana*, *Mulat Sarira*, dan *Tri Guna* yang membentuk karakter kepemimpinan inklusif, relasional, reflektif, dan bermoral. Transformasi tersebut diwujudkan melalui keterlibatan generasi muda dalam kegiatan keagamaan, organisasi kepemudaan, musyawarah, gotong royong, komunikasi lintas agama, serta penyelesaian persoalan sosial secara dialogis. Kepemimpinan tersebut berkontribusi terhadap penguatan pendidikan multikultural berbasis komunitas melalui proses pembelajaran dari pengalaman hidup bersama, perluasan partisipasi dan inklusi sosial, penguatan kepercayaan, modal sosial dan kohesi masyarakat, serta pembentukan identitas keagamaan yang tetap berakar pada nilai Hindu namun terbuka terhadap keberagaman. Berdasarkan keterkaitan antara nilai Hindu, karakter kepemimpinan generasi muda, pengalaman sosial, dan kolaborasi lintas agama tersebut, penelitian ini merumuskan *Transformative Hindu Multicultural Leadership* (THML) sebagai model konseptual berbasis temuan studi kasus yang mengintegrasikan dimensi spiritual, moral, sosial, dan pedagogis dalam kepemimpinan komunitas multireligius. Model THML memperluas pemaknaan kepemimpinan Hindu dari orientasi normatif-keagamaan menuju mekanisme transformasi sosial dan pendidikan multikultural berbasis komunitas, dengan generasi muda sebagai aktor yang menghubungkan penguatan identitas keagamaan dengan pembangunan kehidupan bersama yang inklusif dan harmonis. Penelitian selanjutnya perlu menguji transferabilitas model THML pada komunitas multireligius dengan karakter sosial, budaya, dan keagamaan yang berbeda untuk menilai konsistensi dan pengembangan model pada konteks yang lebih luas.

Daftar Pustaka

- Abacioglu, C. S., Epskamp, S., Fischer, A. H., & Volman, M. (2023). Effects of Multicultural Education on Student Engagement in Low- and High-Concentration Classrooms: The Mediating Role of Student Relationships. *Learning Environments Research*, 26(3), 951-975.
- Agung, D. A. G., Nasih, A. M., Sumarmi, I., & Kurniawan, B. (2024). Local Wisdom as a Model of Interfaith Communication in Creating Religious Harmony in Indonesia. *Social Sciences & Humanities Open*, 9, 100827.
- Ali, N., Afwadzi, B., Abdullah, I., & Mukmin, M. I. (2021). Interreligious Literacy Learning as a Counter-Radicalization Method: A New Trend Among Institutions of Islamic Higher Education in Indonesia. *Islam and Christian-Muslim Relations*, 32(4), 383-405.
- Ardiana, P. A., Sujana, I. K., Natalia, S. A. P. D., & Yanthi, K. D. L. (2026). Tri Hita Karana: Balinese Local Wisdom and Its Role in the Triumph over Corruption. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 22(1), 127-148.
- Banks, J. A. (2017). Failed Citizenship And Transformative Civic Education. *Educational Researcher*, 46(7), 366-377.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical Leadership: A Review and Future Directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616.
- Chen, A. S. (2024). Study on Teaching Practices of Multicultural Competences: Fostering a Cultural Connection between New Immigrant Females and Undergraduate Students. *International Journal of Intercultural Relations*, 100, 101968.
- Christmastianto, I. A. W., & Sriartha, I. P. (2025). Institutionalizing Pawongan: A Local Wisdom-Based Framework For Preventing Social Conflict in Multicultural Bali. *Religious: Jurnal Studi Agama-Agama dan Lintas Budaya*, 9(1), 1-16.
- Coronado-Maldonado, I., & Benítez-Márquez, M.-D. (2023). Emotional Intelligence, Leadership, and Work Teams: A Hybrid Literature Review. *Heliyon*, 9(10), e20356.

- Deardorff, D. K. (2006). Identification And Assessment of Intercultural Competence as a Student Outcome of Internationalization. *Journal of Studies in International Education*, 10(3), 241-266.
- Firdaus, M., Hilmy, M., Zainiyati, H. S., Hamdani, A. S., & Kusaeri, K. (2026). Religious Education Textbook Assessment In Indonesia: A Multi-Faith Approach To Religious Moderation. *British Journal of Religious Education*, 1-15.
- Frimpong, L. K., Mensah, S. L., Angmor, E., Gbedemah, S. F., & Okyere, S. A. (2024). Experiential Learning as Community Engagement: Exploring The Experiences Of Undergraduate Students In An African University. *Societal Impacts*, 4, 100064.
- Harjatanaya, T. Y. (2025). Contextualising Religious Education in Multi-Religious Indonesia to Achieve Unity-in-Religious Diversity. *Journal of Beliefs & Values*, 46(3), 488-506.
- Harris, A., Jones, M., & Ismail, N. (2022). Distributed Leadership: Taking a Retrospective and Contemporary View of the Evidence Base. *School Leadership & Management*, 42(5), 438-456.
- Hoggan, C., & Hoggan-Kloubert, T. (2022). Critiques and Evolutions of Transformative Learning Theory. *International Journal of Lifelong Education*, 41(6), 666-673.
- Kebingin, B. Y., Keban, Y. B., & Sihombing, A. A. (2024). Local Wisdom Masyarakat Flores Timur sebagai Pilar Toleransi Beragama. *Harmoni*, 23(2), 207-228.
- Kiriana, I. N., Dasih, I. G. A. R. P., Widiastih, N. N. S., Supandi, I. N. A., & Sujana, I. W. (2024). Sociocultural Studies in Harmony Interfaith Based Bali Local Wisdom. *Journal of Ecohumanism*, 3(8), 11329-11338.
- Korkmaz, A. V., Engen, M. L. V., Knappert, L., & Schalk, R. (2022). About and Beyond Leading Uniqueness and Belongingness: A Systematic Review of Inclusive Leadership Research. *Human Resource Management Review*, 32(4), 100894.
- Liu, Y., Cao, L., Yang, D., & Anderson, B. C. (2022). How Social Capital Influences Community Resilience Management Development. *Environmental Science & Policy*, 136, 642-651.
- Mashuri, S., Futaqi, S., Hasanuddin, M. I., Yusuf, K., Rusdin, R., Takunas, R., Bahdar, B., Dwicahyanti, R., & Haeba, I. D. (2024). The Building Sustainable Peace Through Multicultural Religious Education in the Contemporary Era of Poso, Indonesia. *Cogent Education*, 11(1), 1-12.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Mu'ti, A. (2023). Pluralistic Islamic Religious Education: A Vision for Indonesia. *The Review of Faith & International Affairs*, 21(2), 121-127.
- Orazani, S. N., Reynolds, K. J., & Osborne, H. (2023). What Works and Why in Interventions to Strengthen Social Cohesion: A Systematic Review. *Journal of Applied Social Psychology*, 53(10), 938-995.
- Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A., & Kedharnath, U. (2018). Inclusive Leadership: Realizing Positive Outcomes Through Belongingness and Being Valued for Uniqueness. *Human Resource Management Review*, 28(2), 190-203.
- Rasyid, A., Lubis, R. F., Hutagalung, M. W. R., Lubis, M. A., Nor, M. R. M., & Vinandita, A. (2023). Local Wisdom Recognition in Inter-Ethnic Religious Conflict Resolution in Indonesia from Islah Perspective. *JURIS: Jurnal Ilmiah Syariah*, 22(1), 13-26.
- Rukiyanto, B. A., Christiani, T. K., & Almirzanah, S. (2025). Religious Education to Develop Respect For Plurality in Indonesia. *Journal of Beliefs & Values*, 46(2), 365-380.

- Saada, N. (2023). Educating For Global Citizenship in Religious Education: Islamic Perspective. *International Journal of Educational Development*, 103, 102894.
- Sahar, A. N., Pageh, I. M., & Mudana, I. W. (2022). Kehidupan Bertoleransi di Kampung Islam Kepaon Bali dalam Perspektif Tri Hita Karana sebagai Sumber Belajar IPS di SMP/MTs. *Media Komunikasi FPIPS*, 21(2), 166-179.
- Salinger, A. P., Charles, I., Francis, N., Batagol, B., Meo-Sewabu, L., Nasir, S., Bas, A., Habsji, H., Malumu, L., Marzaman, L., Prescott, M. F., Sawailau, M. J., Syamsu, S., Taruc, R. R., Tela, A., Vakarewa, I., Wilson, A., & Sinharoy, S. S. (2024). "People Are Now Working Together For A Common Good": The Effect on Social Capital of Participatory Design for Community-Level Sanitation Infrastructure in Urban Informal Settlements. *World Development*, 174, 106449.
- Sastrawan, K. B., & Giri, I. M. A. (2023). Pawongan Sebagai Konsep Multikultur Dalam Ajaran Agama Hindu di Bali. *Purwadita: Jurnal Agama dan Budaya*, 7(1), 9-14.
- Seda, F. S. S. E., Kurniawan, K. N., & Pera, Y. H. T. (2023). Social Inclusion Challenges and the Future of Relational Wellbeing: The Case of Indonesia and South-Korea. *Social Indicators Research*, 165(1), 309-332.
- Shore, L. M., & Chung, B. G. (2023). Enhancing Leader Inclusion While Preventing Social Exclusion In The Work Group. *Human Resource Management Review*, 33(1), 1-16.
- Shore, L. M., & Chung, B. G. (2024). Inclusion As A Multi-Level Concept. *Current Opinion in Psychology*, 60, 101910.
- Supardi, S., & Jauharudin, J. (2025). Crafting Interfaith Harmony Through Ritual and Identity Integration: A Localised Muslim-Hindu Model from Saren, Bali, Indonesia. *Wawasan: Jurnal Ilmiah Agama dan Sosial Budaya*, 10(1), 65-80.
- Uhl-Bien, M. (2006). Relational Leadership Theory: Exploring the Social Processes of Leadership and Organizing. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 654-676.
- Utami, P. T., & Kusakabe, T. (2026). Edu-Community Practice: What the Community Means for Religious Education Equality in Indonesia. *Cogent Arts & Humanities*, 13(1), 1-15.
- Wirawati, N. M., Werang, B. R., & Sulindawati, N. L. G. E. (2026). Tri Hita Karana Leadership, Work Motivation, Work Climate, and Work Morale on Teacher Performance. *Journal of Education Action Research*, 10(1), 67-76.